



Universidad Nacional de Ingeniería
Facultad de Ciencias y Sistemas

Tesina para optar al Título de Ingeniero de Sistemas

“Diagnóstico Organizacional Funcional de la empresa Impacto Nica, S.A. -
Mercadeo sin Límites, para el primer trimestre del año 2017”.

Elaborado por:

Br. Maryuri de los Ángeles Flores Gutiérrez

2004 – 21114.

Br. Róger Alberto Gutiérrez Mejía

2004 – 20663.

Tutora:

Msc. Dora Calero.

Lunes, 03 de julio de 2017.

Dedicatoria

A Dios antes que todo por ser quien nos infunde vida y aliento para poder seguir adelante a pesar de lo difícil que sea el camino. A nuestros Padres, por ser quienes siempre han creído en nosotros, gracias a Ellos por su apoyo incondicional. A Gutito y Angi porque este pequeño sacrificio para nosotros fue también un gran sacrificio para Ellos. A nuestra tutora, profesora Dora Calero, por sus sabios consejos y experiencia, y a las profesoras Dora Gómez y Claudia Benavidez por saber comprender nuestra situación y brindarnos la oportunidad que necesitábamos para lograr este cometido; a ellas tres gracias por su colaboración. Dios los bendiga a todos.

Resumen

El presente trabajo de diagnóstico pretende determinar qué tan funcional es la empresa Impacto Nica S.A. – Mercadeo sin Límites, desde el punto de vista organizacional; de tal forma que el análisis comprende todos los niveles de la empresa, desde la gerencia general, hasta el nivel operativo, por lo cual se logran abarcar todos y cada uno de los procesos internos que se llevan a cabo en ella.

A nivel administrativo se analiza la estructura organizacional, planeación y políticas empresariales en el cumplimiento de los lineamientos estratégicos de la empresa. Por otro lado, se estudia también el punto de vista del capital humano y su gestión para definir si ésta es adecuada o se ajusta al menos a lineamientos mínimos de control y seguimiento.

Finalmente, se analizan los segmentos de mercado, productos y servicios para lograr identificar los puntos débiles que deban corregirse, así como los puntos fuertes que deban promoverse, con el propósito de hacer frente no solo a las amenazas que puedan presentarse; sino para saber aprovechar las oportunidades que se presenten en el futuro y de ésta forma maximizar el beneficio empresarial y lograr conseguir las metas trazadas para la misma.

Índice

Introducción	1
Planteamiento del problema	3
Justificación	5
Objetivos	6
Capítulo I. Generalidades	7
I.1. Descripción general de la empresa	7
I.2. Instrumentos para recopilación de la información	7
I.3. Aplicación de instrumentos de diagnóstico	8
Capítulo II. Diagnóstico Organizacional	11
II.1. Administración	11
II.1.1. Estructura Organizativa	11
II.1.2. Planeación Estratégica	14
II.1.3. Toma de decisiones	16
II.2. Recursos Humanos	18
II.2.1. Análisis general de puestos	18
II.2.2. Reclutamiento y Selección	21
II.2.3. Capacitación y Orientación	23
II.2.4. Evaluación del desempeño	24
II.2.5. Políticas y Procedimientos	25
II.3. Mercado	30
II.3.1. Ventas	30
II.3.2. Clientes	32

II.3.3.	Competencia	33
II.3.4.	Estrategia de mercado	34
II.4.	Productos y Servicios	36
II.4.1.	Productos	36
II.4.2.	Servicios	38
II.4.3.	Distribución de planta	41
II.4.4.	Mobiliario y equipo de oficina	41
II.4.5.	Control de calidad	42
II.5.	Valoración a nivel estratégico a través del Análisis FODA	44
II.5.1.	Características del análisis FODA	44
Capítulo III.	Propuestas de Mejora	50
III.1.	Administración	50
III.2.	Recursos Humanos	51
III.3.	Mercado	52
III.4.	Productos y Servicios	52
Conclusiones		53
Recomendaciones		55
Bibliografía		56

Índice de Anexos

- Anexo I. Entrevista al Gerente General.
- Anexo II. Entrevista al Gerente de Ventas y Mercadeo.
- Anexo III. Entrevista al Coordinador de Logística y Diseño Gráfico.
- Anexo IV. Diseño de Mesas Mall.
- Anexo V. Diseño de Mesas Mall (Llave de seguridad).
- Anexo VI. Mesas Mall en Centro Plaza Occidente, Chinandega.
- Anexo VII. Mesas Mall en Plaza Inter, Managua.
- Anexo VIII. Mesas Mall en Zona Deportiva, Centro Plaza Occidente.
- Anexo IX. Mesas Mall en Zona Deportiva, Estelí.
- Anexo X. Mesas Mall en Zona Deportiva, Galerías Santo Domingo.

Introducción

“Impacto Nica” es una empresa enfocada en hacer “Mercadeo sin Límites”, nace en el año 2011 como una empresa creativa e innovadora en el mercado nicaragüense; su objetivo primordial “causar impacto en los consumidores de las marcas de sus clientes”. Ubicada en el casco urbano de la Ciudad de Managua, desde su fundación es una empresa con talento profesional que trabaja de la mano con los avances tecnológicos en pro de sus clientes y de su bienestar como marca, ofreciendo los servicios de diseño de imagen y estrategias de mercadeo, rotulación e impresiones, diseño gráfico, mercadeo Online enfocado en redes sociales, diseños de sitios web, montaje de eventos y asesoría de mercadeo y ventas.

Con el pasar de los años, “Impacto Nica” ha logrado identificar nuevos segmentos de mercado a los cuales ha ingresado exitosamente, como la administración de redes sociales y asesoría de mercadeo en línea; además, sus productos estrella que son la elaboración de manuales de marca y la publicidad en “mesas mall” ubicadas en centros comerciales y zonas deportivas del país, se destacan por su calidad, innovación y exclusividad, lo que ha provocado un incremento en la demanda de sus servicios.

Al querer cumplir con dicha demanda, “Impacto Nica” enfrenta una problemática en la distribución de las tareas en los puestos de trabajo, ya que no se

encuentran claramente establecidas, provocando una gestión sin eficacia, por la saturación en las áreas operativas y retrasos en las labores diarias del personal.

Tomando en cuenta el escenario actual, se propone realizar un “Diagnóstico Organizacional Funcional de la empresa Impacto Nica, S.A. - Mercadeo sin Límites, para el primer trimestre del año 2017” analizando la gestión de los procesos internos, su estado organizacional y funcional e indicando posibles soluciones ante las debilidades de la situación actual de la empresa.

La estructura del trabajo está compuesta por tres capítulos (Generalidades de la Empresa, Diagnóstico y Propuesta de Mejoras) a través de los cuales se pueden identificar aspectos donde se expresa la importancia y propósitos de dicho estudio, así como los instrumentos que se utilizaron para recopilar la información y los principales hallazgos que fueron obtenidos en la aplicación del Diagnóstico Organizacional, además de una valoración estratégica haciendo uso de las fortalezas y oportunidades que son los aspectos internos del FODA, asimismo se presenta una lista de ideas como propuesta de mejora para la empresa, y se puntualizan las conclusiones del trabajo con las recomendaciones pertinentes que ayuden a la dirección de la empresa a implementar adecuadamente las propuestas de mejoras planteadas.

Planteamiento del problema

En los últimos años, la tecnología ha venido revolucionando todos los campos del mundo empresarial, incluyendo la publicidad, la cual actualmente se caracteriza por su divulgación en medios digitales, dado el auge de las redes sociales y la gran oferta de dispositivos móviles alrededor del mundo.

Impacto Nica – Mercadeo sin Límites no posee una organización estructural funcional que proporcione a los colaboradores los lineamientos necesarios para desarrollar eficientemente su trabajo. La empresa ha crecido lentamente, pero a paso seguro y firme. Hasta el día de hoy cuenta con los siguientes puestos de trabajo: Gerencia General, Gerencia de Ventas y Mercadeo, Agentes de Venta, Contabilidad, Coordinación de Logística y Diseño Gráfico, Community Manager, Diseño Gráfico, y Coordinación de Operaciones. Actualmente algunas de las funciones de estos cargos no se encuentran debidamente establecidas, provocando una gestión deficiente del personal. La distribución en la cantidad de tareas que se realizan en los puestos de trabajo es desigual, provocando saturación en las áreas operativas, generando retrasos en las gestiones diarias del personal.

La realización del Diagnóstico Organizacional Funcional pretende evaluar la situación actual de la empresa “Impacto Nica S.A. – Mercadeo sin Límites” (Impacto Nica) respecto a conflictos, potencialidades o vías de desarrollo para

su futuro crecimiento. Al igual que generar eficiencia en la organización a través de cambios que serán abordados al final del documento como una serie de recomendaciones para su futuro análisis y posterior implementación.

Justificación

Aplicar el análisis de diagnóstico en la empresa Impacto Nica – Mercadeo sin Límites, se vuelve necesario en tres aspectos: primero, el actual crecimiento que presenta la empresa no solamente en activos y ventas o clientes sino también a nivel de colaboradores, es decir, el nuevo personal necesario para poder suplir el consecuente aumento en la demanda de servicios de publicidad que Impacto Nica ofrece; en segundo lugar, dichas mejoras deben ir acompañadas del avance de la tecnología para no estancarse y quedarse como una empresa obsoleta en la ejecución de sus procesos, lo cual indudablemente repercute de forma directa en los servicios ofertados a sus clientes actuales y potenciales; y tercero, la mejora continua de la calidad a todos los niveles, desde el nivel operativo hasta el nivel gerencial, con el fin de poder tomar una ventaja competitiva en un mundo cada vez más demandante.

Objetivos

Objetivo General:

- ☐ Elaborar un Diagnóstico Organizacional Funcional de la empresa Impacto Nica, S.A. - Mercadeo sin Límites, para el primer trimestre del año 2017.

Objetivos Específicos:

- ☐ Analizar la gestión de los procesos funcionales de la empresa “Impacto Nica S.A. – Mercadeo sin Límites”.
- ☐ Determinar el estado actual de la empresa Impacto Nica, S.A. - Mercadeo sin Límites mediante una herramienta de estudio que tome en cuenta las características y la situación interna de la misma.
- ☐ Formular propuestas para la mejora en la administración de los procesos

I. Generalidades

I.1. Descripción general de la empresa

Impacto Nica S.A. – Mercadeo sin Límites, legalmente constituida como María Fernanda S.A., fue fundada en el año 2011 por el Lic. Miguel Vásquez Romero y un socio, los cuales conformaron una sociedad anónima para tales fines. Se ubica en Residencial Lomas del Valle, en el casco urbano de la ciudad de Managua desde donde realiza sus operaciones en una casa de habitación.

La misma posee una misión y una visión de poca validez, ya que ninguna se proyecta en el lapso de tiempo esperado. Por otro lado, el giro primordial de la misma es ofrecer productos y servicios de mercadeo y publicidad a través de medios físicos y digitales.

I.2. Instrumentos para recopilación de la información

Los instrumentos utilizados para recopilar información en la presente investigación fueron entrevistas y observación directa.

☐ Entrevista:

Se utilizó para recopilar información adicional para el diagnóstico y profundizar en aspectos sobre antecedentes y operación actual de la empresa.

❑ Observación:

Permite recabar datos de conductas, relaciones, percepción de clima laboral, limpieza, etc. Se determinó su aplicación con el fin de evaluar las instalaciones y procesos en la empresa.

I.3. Aplicación de instrumentos de diagnóstico

La recopilación de la información se realizó en las instalaciones de la empresa. La aplicación de los instrumentos se llevó a cabo por orden jerárquico y participó todo el personal de la empresa que tuviera participación en la toma de decisiones, es decir, gerentes y coordinadores de áreas.

A continuación, se presenta la forma de aplicación de los instrumentos:

❑ Entrevista estructurada realizada a Lic. Miguel Vásquez Romero, Gerente General y socio mayoritario de la empresa.

El objetivo de ésta entrevista fue: Conocer el diseño de la estructura organizativa actual de la empresa, así como la planificación estratégica que rige la misma.

❑ Entrevista estructurada realizada a Lic. Ana Ligia Espinoza Bermúdez, Gerente de Ventas y Mercadeo.

El objetivo de ésta entrevista fue: Conocer la definición de los puestos de trabajo y el estado actual del proceso de evaluación al desempeño dentro de la empresa.

❑ Entrevista estructurada realizada a Lic. Jaqueline Ponce Lanuza, Coordinadora de Logística y Diseño Gráfico.

El objetivo de ésta entrevista fue: Conocer los procesos de reclutamiento, selección y contratación utilizados, así como los programas de orientación y capacitación dirigidos al personal.

En las visitas a la empresa se realizó la observación de manera simultánea a la aplicación de entrevistas, evaluando los aspectos de clima y cultura organizacional dentro de la empresa, así como el flujo de trabajo y la comunicación informal entre las distintas áreas.

El período de recopilación de la información abarcó desde inicios de enero de 2017 hasta finales de marzo de 2017, período durante el cual se realizaron las siguientes visitas:

Tabla 1. Cronograma de entrevistas a la empresa Impacto Nica, Mercadeo sin Límites.

Fecha de visita	Instrumento aplicado
<i>24 de abril de 2017</i>	Entrevista a Gerente General, Lic. Miguel Vásquez Romero.
<i>2 de mayo de 2017</i>	Entrevista a Gerente de Ventas y Mercadeo, Lic. Ana Ligia Espinoza Bermúdez.
<i>15 de mayo de 2017</i>	Entrevista a Coordinadora de Logística y Diseño Gráfico, Lic. Jaqueline Ponce Lanuza.

En base a las entrevistas y la observación, se pudo evaluar el desempeño de la empresa en las áreas de administración, mercado, producción y servicios, y recursos humanos.

II. Diagnostico Organizacional

El diagnóstico es una herramienta de gran importancia para la empresa, ya que permite conocer las fortalezas y debilidades a lo interno de la empresa y el resultado del análisis de información, representa gran parte de las estrategias a seguir para la solución de problemas, en tanto que la parte restante debe ser corregida por el plan de acción, permitiendo minimizar las debilidades y potenciar las oportunidades.

Los resultados de la aplicación de los instrumentos de diagnóstico revelan que la empresa Impacto Nica – Mercadeo sin Límites presenta debilidades en todas las áreas evaluadas, pero también presenta fortalezas que le han permitido no solo mantener operaciones, sino crecer sostenidamente durante los últimos años. A manera de resumen se presentan los aspectos más relevantes detectados en el diagnóstico:

II.1. Administración

II.1.1. Estructura Organizativa

En la actualidad, la empresa no cuenta con un organigrama formalmente definido que detalle una división del trabajo que contribuya a la eficiencia y eficacia de cada área y puesto de trabajo, de tal forma que las tareas y

responsabilidades podrían no ser bien repartidas en el tiempo y el espacio de trabajo, y también podría darse una inadecuada respuesta por parte de los empleados ante las distintas tareas y retos que se presenten en su quehacer diario.

En la empresa se diferencian claramente tres áreas o direcciones:

II.1.1.1 Gerencia General.

Está a cargo del socio mayoritario, Lic. Miguel Vásquez Romero. Ésta se encarga de coordinar la comunicación entre el área de ventas y mercadeo, y el área de logística y diseño gráfico. La mayor parte de las decisiones relevantes son tomadas a éste nivel, siendo éste puesto el que quimás peso tiene al momento de tomar una decisión final acerca de los clientes más importantes de la empresa.

II.1.1.2 Gerencia de Ventas y Mercadeo.

Está presidida por la Lic. Ana Ligia Espinoza Bermúdez – esposa del Gerente General –. Dicha área se encarga de definir y proponer las distintas estrategias de mercadeo al gerente general, así como de visitar a los clientes actuales y potenciales identificados por la empresa.

Aparte de la Lic. Espinoza, en el área labora dos Agentes de Ventas a tiempo completo en horario de lunes a sábado, las cuales son las que se encargan de realizar visitas a los distintos clientes actuales o potenciales, para ofrecer los productos y servicios que ofrece la empresa.

II.1.1.3 Coordinación de Logística y Diseño Gráfico.

Está administrada por la Lic. Jaqueline Ponce Lanuza. Dicha área es la encargada de realizar la coordinación a nivel operativo de la empresa, y es a la vez el área más grande de ésta última. La Lic. Ponce Lanuza coordina los puestos de: Diseñador Gráfico, Community Manager, Coordinador de Operaciones y Contabilidad (externo, subcontratado).

En el caso de Diseño Gráfico y Community Manager, hay dos trabajadoras, las cuales laboran a tiempo completo de lunes a sábado y complementan sus funciones, ya que las mismas deben coordinarse entre sí para administrar las redes sociales y manejar la publicidad de los distintos clientes en los distintos medios que ofrece la empresa. Ocasionalmente, éstas son apoyadas por la Lic. Ponce Lanuza cuando la carga de trabajo así lo amerita, ya que ésta última debe saber desempeñar dentro de sus funciones las tareas tanto del Diseñador Gráfico como del Community Manager.

Por otro lado, las funciones contables son subcontratadas a un Contador Público Autorizado, y el Coordinador de Operaciones se encarga de la mensajería, y la coordinación y verificación en la implementación de publicidad física administrada para los clientes.

A pesar de todo, la actual estructura organizativa (la cual es empírica, a como puede observarse) facilita la obtención de los objetivos deseados por la empresa tanto a nivel operativo como a nivel gerencial. Prácticamente hay una distribución bastante compacta de las áreas y puestos de trabajo, lo cual mejora definitiva y sustancialmente la comunicación objetiva tanto a nivel macro, es decir entre las distintas áreas de trabajo, así como a nivel micro, es decir, entre los distintos puestos de trabajo definidos dentro de la organización.

II.1.2. Planeación Estratégica

La empresa tiene una Misión y Visión claramente definidas:

Misión: “Cumplir con los estándares de publicidad y mercadeo solicitado por nuestros clientes”. Ésta declaración, aunque corta y concisa, es bastante ambigua, ya que el cliente no necesariamente es quien define o solicita un estándar para sus estrategias de mercadeo; esto puede confundirlo hasta el

punto de optar por una empresa que ofrezca quizá los mismos servicios pero basados en estándares de publicidad y mercadeo globalmente aceptados, de tal forma que se garantice al cliente la calidad basada en indicadores fiables y medibles.

Visión: Crear Impacto en el mercado nicaragüense, garantizando en tiempo y forma la calidad de nuestros servicios y productos. Ésta declaración no es estratégica ni a largo plazo, sino a un corto o mediano plazo, quizá estaría mejor definida como misión, ya que el momento y la oportunidad de servicios y productos debe ser un componente diario en la entrega de soluciones de cara al cliente. No define la posición de la empresa en un futuro cercano, lo cual dificulta la concepción de estrategias empresariales.

No se pudo observar la definición de objetivos empresariales, lo cual no aporta a dar sentido al quehacer diario de la empresa o a definir un marco de trabajo para lograr las metas planteadas a corto o mediano plazo para la misma, lo cual afecta el esclarecimiento de tácticas y estrategias que definan el rumbo a seguir para el crecimiento de la misma.

Por otro lado, no se realiza ningún proceso de auto – análisis interno o externo mediante el cual se puedan actualizar las líneas de acción de la empresa a todos los niveles.

Es por esto que no se han podido identificar claramente los recursos de los que se dispone de forma preferente para sobresalir ante los competidores, ni las actividades en las que la empresa no es eficaz ni eficiente; así como los espacios dentro de los cuales la empresa pueda asignar recursos de forma más rentable, ni las variables externas que puedan afectar negativamente el crecimiento de la empresa.

Finalmente, al no haber un proceso de auto – análisis, no puede haber un proceso de evaluación de resultados fiable que permita medir, comparar y evaluar los resultados obtenidos con los resultados esperados para la empresa.

II.1.3. Toma de decisiones

La línea de autoridad actual por la cual se rige la empresa, ha ayudado – a pesar de sus desventajas – al cumplimiento de las tareas a nivel logístico. Sin embargo, debe reconocerse que ha limitado un poco la toma de decisiones a nivel de ventas y mercadeo, ya que la mayoría de decisiones relevantes (por no decir prácticamente todas) hacia los clientes más importantes son centralizadas por la gerencia general; lo cual genera cuellos de botella en el flujo de toma de decisiones

Además, se pudo observar que la gerencia general solamente delega ocasionalmente a la gerencia de ventas debido a la afinidad personal que hay entre ambos encargados. Por tanto, se constató que, al no haber autoridad delegada a todos los niveles, el cumplimiento de los objetivos y metas empresariales depende mayoritariamente de la gerencia general.

Dicha situación ha provocado que los mandos intermedios (Gerencia de Ventas y Coordinación de Logística y Diseño Gráfico) rara y escasamente se hagan responsables por la toma de decisiones y definición de actividades de sus áreas, y solamente lo hagan cuando sienten completa y absoluta independencia en la toma de decisiones, es decir, no hay promoción de ésta actividad por parte de la gerencia general.

La gerente de ventas, así como la coordinadora de logística y diseño gráfico se han convertido la mayor parte del tiempo en apoyo a sus subordinados cuando la situación lo exige, así como un mero enlace de comunicación entre la gerencia general y su personal a cargo; ya que las decisiones son escaladas hacia la gerencia general la mayor parte del tiempo.

II.2. Recursos Humanos

II.2.1. Análisis general de puestos

Actualmente, la empresa no cuenta con un manual de funciones formalmente definido que indique cómo se lleva a cabo la organización y asignación de competencias y responsabilidades, provocando falta de claridad en el logro de objetivos y metas, falta de información para los puestos de trabajo como sus funciones, intereses, prioridades y un sinnúmero de indicadores que ayudan a organizarse mejor individualmente dentro del conjunto empresarial del trabajador.

Sin embargo, de forma empírica se realiza una distribución o división óptima de las tareas dentro de la empresa para ejecutar adecuadamente las actividades de la misma. Esta forma empírica de distribución del trabajo es negativa tanto para el empleado como para la empresa; por un lado, el empleado no puede conocer con claridad las obligaciones y los límites establecidos de sus funciones para su puesto de trabajo, y por el otro, la empresa no puede obligar al empleado a que desempeñe una serie de obligaciones que quizá debería priorizar sobre las demás debido a la naturaleza del puesto.

Otro aspecto llamativo es la agrupación de las tareas en los puestos de trabajo. Dicha agrupación se ha realizado en base a la dinámica de trabajo y la comunicación intrínseca que hay entre las distintas áreas, lo cual ha redundado en una marcada diferenciación entre las actividades concernientes a cada área de trabajo, bien sea operaciones o ventas. Cada una, entiende la importancia de la otra a pesar de la casi inexistente formalización de procesos dentro de la empresa.

Quizá algo que ha incidido en la buena comunicación entre las áreas es la actual distribución de la autoridad, que no ha sido la óptima, pero sí ha sabido ser la necesaria en la toma de decisiones para el buen andar de la empresa; esto se debe en parte al tamaño de la misma empresa, ya que no es factible muchos niveles de toma de decisión por la misma dinámica de trabajo de cara a los clientes, los cuales solicitan un nivel de respuesta alto y son muy demandantes, por lo cual, los más importantes tienen vías de comunicación directa con la gerencia general, la cual al final termina siendo la encargada de asignar las prioridades del trabajo diario de cada puesto de trabajo en base a las necesidades inmediatas de sus clientes más importantes.

Dicha centralización en la toma de decisiones, ha provocado que las fricciones entre las áreas operativas y de ventas sean mínimas, ya que al

final es el gerente general quien termina definiendo las prioridades para cada una de las áreas en la empresa.

En cuanto al rendimiento del equipo de trabajo tanto a nivel individual como a nivel grupal es sobresaliente. Esto está determinado por la efectiva comunicación que hay entre los empleados a nivel operativo y los empleados con cargos de coordinación o gerencia, y esto a la vez está determinado por la configuración actual de trabajo existente en la empresa, a como se ha detallado anteriormente.

Por otro lado, en cuanto a la duplicidad de funciones en los cargos de trabajo, prácticamente es inexistente debido a dos factores primordiales: primero, la distribución de la carga de trabajo, la cual está determinada por una sola persona que en éste caso es el gerente general; y segundo, lo compacto de la empresa, lo cual no permite que se den ese tipo de situaciones dado la cercanía física entre los empleados. Esto en sí es una ventaja competitiva de la empresa a nivel operativo, ya que cada trabajador está enfocado en un área de influencia de la empresa y entrega lo mejor de su esfuerzo bien dirigido para cumplir con las metas de la misma.

Sin embargo, los empleados conocen poco sus funciones y deberes – dado que no existe un manual de funciones formalmente definido -, lo cual

debería minimizar el cumplimiento de las metas y objetivos trazados por la empresa, pero la contradicción es que la alta motivación de los mismos es determinante para que las metas y objetivos de la empresa se cumplan en un porcentaje más que satisfactorio, lo cual es más que notable y meritorio.

Se puede afirmar entonces, que la tecnología juega un papel decisivo en la definición de los puestos de trabajo y en el rendimiento de los mismos, a todos los niveles, tanto operativo como gerencial.

El uso de la tecnología está ampliamente difundido dentro de la empresa y es un requisito primordial para los distintos cargos de trabajo. Las distintas herramientas utilizadas tanto para la comunicación como para la productividad influyen decisivamente al momento de elegir a los candidatos para una plaza de trabajo, ya que los mismos deben tener conocimiento acerca de las herramientas utilizadas dentro de la empresa para poder desempeñar al menos adecuadamente sus funciones diarias.

II.2.2. Reclutamiento y Selección

Actualmente no existe un proceso de reclutamiento y selección de personal formalmente definido, ya que éste se realiza de forma empírica

sin la aplicación de ningún método de evaluación de los candidatos a los distintos puestos de trabajo.

En éste inciso, cabe destacar que la rotación de personal se da más a nivel de logística y diseño gráfico, por lo cual el proceso de reclutamiento y selección recae sobre el Coordinador de Logística y Diseño Gráfico, el cual se encarga de realizar todo el proceso, desde la publicación de la oferta en los distintos medios, pasando por contactar a los candidatos para entrevista, así como la evaluación de las capacidades y aptitudes de los mismos, e incluso es éste quien se encarga de entrevistarlos para luego pasar los candidatos idóneos al Gerente General, quien en última instancia será el encargado de definir el candidato ideal que ocupará la vacante.

Destaca la ausencia de una base de datos de talentos de los que se pueda disponer al momento de tener una plaza vacante en la empresa, y es por esto que se invierte demasiado tiempo en la búsqueda de talento, lo cual deja poco margen para seleccionar a los candidatos que realmente se encuentran cualificados para desempeñar dichos cargos.

Debido a lo anteriormente mencionado, se puede deducir que las necesidades actuales y futuras de personal no están adecuadamente cubiertas por el proceso y dependen en gran medida del criterio del

entrevistador que es el mismo que recluta y selecciona, lo cual crea un sesgo evidente en éste proceso.

A pesar de toda la debilidad en el proceso anteriormente detallado, y gracias al talento del Coordinador de Logística y Diseño Gráfico es que una gran parte de las contrataciones de personal realizadas mediante el proceso actual han sido exitosas.

II.2.3. Capacitación y Orientación

La empresa no cuenta con programas de capacitación y orientación formalmente definidos que ayuden al nuevo colaborador integrarse rápida y efectivamente al equipo de trabajo existente ya que este proceso depende en gran medida del jefe inmediato de los nuevos prospectos.

Por otro lado, el clima y la cultura organizacional de la empresa no son adecuados para dicho fin, ya que, al haber exceso de trabajo recargado sobre las áreas operativas de la empresa, se limita no solo la creación de soluciones creativas a los problemas planteados por los clientes, sino que el personal se desgasta o termina desanimándose ante éste panorama.

II.2.4. Evaluación del desempeño

Actualmente no se aplica una metodología para la evaluación del desempeño en la empresa que permita determinar y comunicar a los empleados la forma en que están desempeñando su trabajo, de tal forma que no pueden elaborar planes de mejora al respecto.

La evaluación del personal que se realiza actualmente, se hace de forma no estructurada e informal, siendo el jefe inmediato y en ocasiones el Gerente General el encargado de definir subjetivamente la calidad del trabajo realizado por los colaboradores, de tal forma que no se garantiza que dicha apreciación sea integral ni objetiva.

Aparte de esto, no existe una política de incentivo en la empresa, asociada al desempeño laboral de los empleados, lo cual los desmotiva y no les permite crecer profesionalmente dentro de la misma.

Se pudo definir que debido a ésta problemática no se puede determinar la incidencia de los distintos niveles de puestos de trabajo dentro de la empresa.

II.2.5. Políticas y Procedimientos

Formalmente no hay políticas definidas, que permitan a los trabajadores y ejecutivos encausar sus iniciativas y fomentar el trabajo en equipo, de tal forma que se integre y coordinen los esfuerzos de todas las áreas de la empresa en una misma dirección, dentro de un marco de confianza, el cual es fundamental seguir para cumplir con los objetivos que se trace la administración. Dentro de las políticas que no están formalmente definidas, destacan:

II.2.5.1. Políticas organizacionales

- Política de desarrollo organizacional: no existe un proceso de actualización y mejoramiento permanente de la empresa, que permita alcanzar los objetivos estratégicos de la misma.
- Política de regulación interna: no se ordena ni se difunde el marco normativo interno de la empresa, porque éste es prácticamente inexistente.
- Política salarial: no hay un sistema de remuneración ordenado, equitativo para la organización y para los empleados, que motive

eficazmente el trabajo productivo y el cumplimiento de los objetivos y metas de la empresa.

- Política de selección y contratación de personal: no están definidas las normas aplicables a las actividades de selección y contratación del recurso humano que permitan escoger personas idóneas, que se ajusten a los requerimientos de la empresa y a los perfiles establecidos para alcanzar sus objetivos estratégicos y asegurar su futuro desarrollo.
- Política de plan de carrera empresarial: se carece de criterios y normas que permitan optimizar el desarrollo del recurso humano dentro de la empresa, de acuerdo con sus competencias laborales y profesionales, con relación a las necesidades y estructuras funcionales de la misma.
- Política de vacaciones: no hay una directriz bajo la cual la administración planifique las vacaciones de sus trabajadores, por lo cual no se propicia un adecuado descanso anual, y no se asegura que la ausencia temporal de algunos no cause inconvenientes al normal desarrollo de actividades.

- Política de capacitaciones: no están establecidas las directrices para desarrollar competencias laborales en los trabajadores, por lo cual no se contribuye a conseguir los objetivos organizacionales y la satisfacción de los clientes.

II.2.5.2. Políticas tecnológicas

- Política de desarrollo tecnológico: al no haber una dirección para la modernización de la plataforma tecnológica actual de la empresa, se pone en riesgo su crecimiento y desarrollo, y la incorporación de nuevos productos y servicios, en función de las tendencias tecnológicas y del mercado.
- Política de tecnología de la información: la mejora y optimización de la eficiencia y productividad empresarial están comprometidas, ya que no hay una normativa al servicio interno de procesamiento de información.
- Política de seguridad de información: no existe una regulación sobre la información estratégica de la empresa, y tampoco una normativa de sus niveles de acceso y confidencialidad.

II.2.5.3. Políticas operacionales

- Política de operaciones: al no haber lineamientos establecidos sobre un plan estratégico para cumplir la misión y buscar alcanzar la visión, las actividades del área de operaciones pueden ser incoherentes o ambiguas.

II.2.5.4. Políticas comerciales

- Política de negocios: no existe un proceso para ayudar a redefinir el portafolio de productos con orientación a la creación de valor satisfaciendo los requerimientos del mercado, optimizando la explotación de los recursos de la compañía, maximizando la rentabilidad y fomentando la innovación en servicios y su correspondiente comercialización.
- Políticas de servicios y atención al cliente: no existe una eficaz y eficiente gestión de servicio al cliente que estimule y apalanque el desarrollo y crecimiento de la identidad corporativa y cultura de servicio dirigida al cliente.

- Política de mercadeo: no hay normas establecidas para comunicar, persuadir y recordar al cliente sobre los distintos productos y servicios disponibles.

II.2.5.5. Políticas administrativas

- Política administrativa: no existen directrices que le permitan a la empresa contar con la logística necesaria para proveer a su personal de un adecuado ambiente de trabajo y los servicios necesarios para el normal desarrollo de sus actividades, por lo cual no se asegura la provisión oportuna de equipos y suministros de oficina, así como la preservación y el buen estado de conservación y de seguridad de las instalaciones con que cuenta la empresa.
- Políticas de compras: no hay una logística establecida adecuadamente para que la empresa pueda disponer oportunamente de los bienes tecnológicos, repuestos, equipos, mobiliario, materiales e insumos necesarios, para la operación y mantenimiento de sus instalaciones, a precios justos y con los mayores niveles de calidad.

II.2.5.2. Políticas de auditoría

- Política de auditoría y control: no hay bases definidas para un adecuado control y seguimiento de las operaciones técnicas, financieras y administrativas de la empresa, por lo cual no se puede precaver la correcta administración de los recursos, y el cumplimiento de normas, reglamentos y leyes aplicables, de acuerdo a la naturaleza legal y estatutaria de la compañía.

II.3. Mercado

II.3.1. Ventas

El proceso de ventas actual es empírico en la búsqueda y captación de clientes. Inicia con la búsqueda de un contacto por parte de las agentes, utilizando diversos medios para identificar clientes potenciales. Se hace bajo el total y absoluto criterio del agente, sin seguir un esquema formal ni parámetros definidos que caractericen a dichos clientes potenciales y los diferencien de otras empresas o individuos del sector.

En el caso que algún cliente potencial acepte la cita o bien, algún cliente solicita los productos y/o servicios de la empresa, se concreta una cita

con éste para visitarlo y explicarle los beneficios que la empresa ofrece a sus clientes a través de la implementación de sus productos y/o servicios.

En ésta visita, cabe destacar que no hay una línea de presentación de productos y/o servicios sobre la cual los agentes de ventas puedan basarse, por tanto, las citas y el éxito de éstas dependen en gran medida del conocimiento que el agente de ventas tenga sobre lo que la empresa ofrece.

Por otro lado, al momento de negociar con el cliente, no existe un margen de maniobra para los agentes de ventas por lo cual la negociación se ve obstaculizada y retrasada porque toda decisión debe consultarse con el gerente general.

En caso que el cliente contratara el producto o servicio se procede a la firma del contrato en el cual se establece el costo, el plazo y demás detalles de la venta acordada con éste para luego establecer la línea de acción en conjunto con la coordinación de logística para poder cumplir con el contrato pactado en tiempo y forma.

En caso contrario, si no se logra pactar un acuerdo con el cliente, éste pasa a la cartera de clientes potenciales de la empresa en base a las necesidades que se identificaron para el mismo.

II.3.2. Clientes

Actualmente, la empresa cuenta con una cartera de clientes variada, sin embargo, de la que se tiene información cuantificable es de las mesas mall y administración de redes sociales.

Se cuenta con un inventario colocado de 670 “mesas mall” ubicadas en los centros comerciales más importantes del país, con la siguiente distribución:

- Centro Plaza Occidente: 270 mesas mall.
- Plaza Inter: 300 mesas mall.
- Zona Deportiva Galerías Santo Domingo: 25 mesas mall.
- Zona Deportiva Chinandega: 50 mesas mall.
- Zona Deportiva Estelí: 25 mesas mall.

En éste caso, los clientes que tienen contrato para pautar publicidad en las mesas mall son:

- Banco de América Central – BAC.
- Ron Flor de Caña.
- Claro de Nicaragua S. A.
- Holcim.
- Grupo UniComer.

En cuanto a la administración de redes sociales, la empresa administra la imagen virtual de 12 empresas, que son las siguientes:

- Burger King.
- Construmás.
- Juanes Estilistas.
- Impacto Nica.
- Centro Plaza Occidente.
- Intercontinental Metrocentro.
- Plaza Inter.
- Factory – Carnes y Mariscos.
- Holcim Nicaragua.
- Restaurante Voltes.
- Holcim Awards Nicaragua.
- Nau Lounge – Sushi.

II.3.3. Competencia

En cuanto a la competencia de Impacto Nica S. A., se puede diferenciar en base a los servicios que ofrece, ya que, si de productos se habla, ésta cuenta con un producto estrella patentado, con el cual ninguna agencia o empresa de publicidad cuenta actualmente: mesas mall.

Entre las empresas que conforman la competencia de Impacto Nica S. A. por el sector en el que ofrecen sus servicios, destacan:

Con un alto nivel en la elaboración de diseño de imagen, los cuales claramente han definido los estándares en el mercado actual: ZEGESA, SuArte, MultiMark, ClickMedia Publicidad

En mercadeo online se destacan Target Ogilvy, ZEGESA, Listo Marketing, despuntando la lista de los mejores en la red.

El diseño gráfico también ha mantenido un alto nivel en las agencias ZEGESA y BOLD Nicaragua.

Y finalmente, la oferta en asesoría de mercadeo y ventas, donde sobresalen Target Ogilvy y Soluciones SEO, con un servicio altamente profesional.

II.3.4. Estrategia de mercado

La estrategia primordial de la empresa es la visita física al cliente por parte de un agente a sus instalaciones para ofertar productos y servicios.

Aunque se cuenta con presencia virtual en la web, se puede determinar que la misma es deficiente ya que no hay una preocupación por un desarrollo impecable del sitio web, y no se utilizan estrategias de publicidad y marketing como formas de pago electrónicas ni de distribución de productos a través del correo, con lo cual se minimizarían significativamente los costos de operación de la misma. Por otro lado, no hay una definición clara de la necesidad principal con la que cuenta el mercado meta, ni su potencial, sus características y las formas en que

realizan sus compras o adquisiciones; tampoco se conocen sus niveles de consumo ni sus preferencias.

Debe destacarse que en cuanto al producto estrella de la empresa sí hay un desarrollo. Éste, al tener un mercado meta bien segmentado, es al cual se enfoca la empresa con más fuerza; de tal forma que se han logrado identificar exitosamente los clientes que pueden adquirir dicho producto y se han creado estrategias de promoción para que dichos clientes no solamente lo adquieran, sino que se mantengan fieles en el tiempo a éste.

La logística detrás de éste producto es un aspecto fundamental en la estrategia global de la empresa, al punto de incidir directamente en las estrategias de promoción y publicidad de los demás servicios y productos. Por ejemplo, hay clientes que por la cantidad de mesas mall arrendadas se les elaboran paquetes que pueden incluir servicios gratuitos, por lo cual se terminan asociando éstos últimos al producto estrella como productos complementarios y no necesariamente como productos separados.

II.4. Productos y Servicios

II.4.1. Productos

II.4.1.1. Mesas mall

Estas son el producto estrella de la empresa, ya que ninguna otra empresa en el país ofrece este tipo de publicidad a sus clientes. Dichas mesas se encuentran ubicadas en áreas de comida de centros comerciales y recreativos, y a las que ellos mismos definen como “mesas innovadoras y únicas en el mercado nacional [...] con una cubierta de vidrio temperado que permite exponer sus diseños o publicidad de forma atractiva que atraiga la atención del cliente.

En relación al sistema de trabajo, una vez cerrado el contrato con el cliente quien contrata al menos 25 mesas al mes durante 6 meses, se establece que el cliente enviara los artes digitales para su impresión y colocación a finales de cada mes.

II.4.1.2. Manuales de marca

Son un instrumento didáctico que contiene en forma explícita, ordenada y sistemática información sobre objetivos, atribuciones,

conceptos gráficos y demás procedimientos usados por la propuesta visual de una marca, así como otros puntos que se consideren necesarios teniendo como marco de referencia los principios comerciales e históricos de la empresa. Esto significa, que tiene como premisa fundamental decir cómo debe ser usada una marca.

Se ofrece manual impreso a full color con tipografía, colores, escalas, proporciones, aplicaciones, restricciones y ejemplos de aplicación; además, dispositivos con archivos en formatos para impresión y digitales que contengan fuentes y logos en diversos formatos.

El sistema de trabajo en este caso se establece con el cliente, que debe proporcionar una línea de diseño en caso de que exista y/o los datos y logos existentes y vigentes actualmente; archivos con los cuales se trabaja por un periodo de tres meses para hacer entrega de la primera propuesta y en caso de haber cambios, estaría listo el producto final en un mes más.

II.4.2. Servicios

II.4.2.1. Diseño de imagen

Es el diseño de logos, papelería corporativa y publicidad en volantes, carteles y anuncios con creatividad acorde a la imagen del cliente.

Se solicita al cliente los medios gráficos existentes para hacer el diseño corporativo solicitado en un lapso de una semana, igualmente si existen cambios se extiende el periodo a una semana más, hasta hacer entrega del producto final. Cabe señalar que se sigue este mismo proceso con la elaboración de diseño gráfico en general y las producciones audiovisuales interactivas.

II.4.2.2. Mercadeo online

Consiste en el desarrollo de páginas web “adaptándose perfectamente a las necesidades de su empresa y/o institución, garantizando la integración de la página web de una manera efectiva y segura”. También se ofrece la actualización de la página web actual del cliente “logrando un cambio total”, y la gestión del mismo a través de un gestor de contenidos web que permita

actualizar información y fotografías, plantillas de contenidos, galerías fotográficas y página de contactos.

El objetivo es hacer mercadeo por medio de un diseño óptimo y administrable desde cualquier dispositivo. Además, se ofrece la creación y administración de redes sociales – Facebook, Twitter, Instagram y YouTube –, dando seguimiento diario a comentarios, información sobre actividades especiales, creando arte de portada en Facebook, etiquetas de fotos y banners de contacto y servicios ofrecidos por el cliente, además de un reporte mensual de estadísticas por género y edad.

Cabe destacar que el cliente debe proporcionar las claves de acceso a su página web y/o redes sociales para las cuales se trabaja una bitácora de contenidos semanales para hacer las publicaciones en las distintas redes sociales de la empresa, este proceso requiere pasar por autorización de la gerencia de Impacto Nica, así como del área de mercadeo del cliente. Así mismo, a inicio de cada mes se hace entrega de un estudio estadístico de crecimiento por cada una de las redes sociales contratada.

II.4.2.3. Diseño gráfico

Es la articulación de las posibilidades de futuro para el cliente y abarca todo lo que una compañía quiere representar, sus bienes, servicios y su manera de hacer negocios, de tal forma que se ofrece la creación de toda la imagen corporativa del cliente. Además, en caso de conocerse la línea grafica de diseño, se adecua la publicidad a cualquier formato, logrando la integridad y el reconocimiento de la marca en cualquiera de las publicaciones, cuidando siempre la imagen institucional.

II.4.2.4. Producciones audiovisuales interactivas

Se refieren a la elaboración de diseños de audio y video profesionales, que refuerzan la imagen del cliente, respaldando poderosamente sus objetivos, misión y metas. Se ofrece, además, la elaboración del diseño del montaje de eventos en video, para dar una mejor visión del resultado final.

II.4.2.5. Asesoría de mercadeo y ventas.

- Análisis y proyecciones de ventas.
- Control y seguimiento a base de objetivos y metas diarias.

- Análisis de clientes potenciales y de la competencia.
- Estrategias de Mercadeo, según entorno y coyunturas.
- Plan de mercadeo y estudios de mercado.
- Evaluación de proyectos privados.

II.4.3. Distribución de planta

Actualmente la empresa Impacto Nica cuenta con un área de trabajo equivalente a una casa de habitación con tres habitaciones, dos servicios higiénicos, área de sala, área de comedor, área terraza, área de cocina y área de lavado.

La Gerencia General ocupa el cuarto principal que consta de un área de trabajo más grande y un servicio higiénico. El área de logística y diseño gráfico es compartida con el área de operaciones, los cuales ocupan una habitación mediana con las mismas dimensiones de la habitación del área de ventas y mercadeo.

II.4.4. Mobiliario y equipo de oficina

El área de Gerencia General consta de un mueble en forma de L, una computadora de escritorio, una impresora, una silla de oficina, un sillón y un gavetero múltiple alargado el cual es usado como archivador.

El área de Logística y Diseño Gráfico cuenta con tres computadoras de escritorio, un mueble en forma de L, una impresora, un gavetero pequeño y tres sillas de oficina. El área de Operaciones no cuenta con equipo de computación asignado, sin embargo, este puede hacer uso de cualquiera de los equipos de Logística al igual que el Contador, quien visita la empresa cada quince días.

El área de Ventas y Mercadeo cuenta con dos escritorios sencillos, un gavetero pequeño, tres minilaptops y tres sillas de oficina sencillas.

En el caso específico del almacenamiento del producto estrella “mesas mall”, estas se encuentran todas distribuidas en los puntos donde se coloca la publicidad (centros comerciales y zonas deportivas). Sin embargo, existen tres muestras ubicadas en el área de comedor de la casa de habitación de las instalaciones de la empresa. De igual forma, se almacenan repuestos de este producto en el área de lavado.

II.4.5. Control de calidad

El área de Logística y Diseño Gráfico requiere aprobación y supervisión del Gerente General y en algunos casos del Gerente de Ventas y Mercadeo. Esto incluye todos los artes y archivos trabajados en el área.

Igualmente, el Coordinador de Operaciones tiene bajo su responsabilidad junto al Gerente de Ventas y Mercadeo y llevar el control y cuidado de las mesas mall ubicadas en los centros comerciales y zonas deportivas.

II.5. Valoración a nivel estratégico a través del Análisis FODA

Con el fin de valorar tanto los factores fuertes y débiles de la empresa que diagnostican la situación interna, el análisis FODA se concibe como la evaluación más acertada para complementar un diagnóstico empresarial realizando un análisis actual con la mayor objetividad a nivel interno.

II.5.1. Características del análisis FODA

- Permite valorar la posición de la empresa en el tiempo, ya que sus componentes son dinámicos y no estáticos.
- Su implementación en el proceso de planeación estratégica se considera funcional cuando las debilidades se ven disminuidas, las fortalezas son incrementadas, el impacto de oportunidades es capitalizado en el alcance de los objetivos de la empresa, los cuales principalmente son: sobrevivencia en el mercado y elevar el nivel de ganancias.
- Sirve como un filtro que reduce nuestro universo de análisis, disminuyendo nuestra necesidad de procesamiento.
- Es una herramienta de mucha importancia para identificar los giros estratégicos que los empresarios tienen que realizar en ocasión de mantener sus empresas a flote y un mejor manejo.

- Busca detectar y aprovechar las oportunidades para un negocio en un momento dado, eludiendo sus amenazas, mediante un buen uso de sus fortalezas y una neutralización de sus debilidades.
- Brinda información de diagnóstico para la adecuada toma de decisiones.

Se debe hacer una distinción crucial entre las variables internas por separado y determinar qué elementos corresponden a cada una. Tanto las fortalezas como las debilidades son internas de la organización, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas.

Se tomará en cuenta únicamente el aspecto interno del análisis, dado que las oportunidades y a las amenazas que forman parte del entorno pueden cambiar modificando únicamente los aspectos internos.

Fortalezas: son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y que le permite tener una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc.

Oportunidades: son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.

A continuación, se presenta el análisis factores internos del FODA de la empresa “Impacto Nica S.A. – Mercadeo sin Límites”:

ANÁLISIS FODA	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
Administración <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Las tareas se encuentran bien agrupadas en los puestos de trabajo. <input type="checkbox"/> Existe compromiso de los empleados con sus responsabilidades. <input type="checkbox"/> La línea de autoridad actual ayuda al cumplimiento de las tareas a nivel operativo. <input type="checkbox"/> La estructura organizativa facilita la obtención de los objetivos deseados por la empresa a nivel 	Administración <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> No existe manual de puesto formalmente definido. <input type="checkbox"/> La empresa actualmente no cuenta con un organigrama formalmente definido. <input type="checkbox"/> Al no haber autoridad delegada a todos los niveles, el cumplimiento de los objetivos depende en gran medida de la gerencia general.

operativo y de ventas.

- ☐ Proactividad en la entrega semanal y mensual de reportes a los clientes.
- ☐ Todos los empleados tienen conocimiento del entorno de trabajo de la empresa.
- ☐ Responsabilidad en el tiempo de entrega.

Recursos Humanos

- ☐ La distribución actual de la autoridad no es la óptima pero sí la necesaria para la toma de decisiones.
- ☐ El rendimiento del equipo de trabajo a nivel individual y grupal es sobresaliente.
- ☐ No existe duplicidad de empleados a nivel de funciones en los puestos de trabajo.
- ☐ Gran parte de las contrataciones de personal

- ☐ Actualmente no se aplica una metodología para la evaluación del desempeño en la empresa.
- ☐ Los salarios son bajos en base a la carga laboral del cada empleador.

Recursos Humanos

- ☐ No existen normas ni sanciones formales para los trabajadores de la empresa.
- ☐ El proceso de reclutamiento y selección de personal se realiza de forma empírica.
- ☐ El proceso actual de selección y reclutamiento de personal no ayuda a obtener los candidatos potencialmente cualificados para desempeñar cargos vacantes.

realizadas mediante el proceso actual han sido exitosas.

- ☐ Los empleados poseen ánimos de crecer profesionalmente y en conocimiento.

Mercado

- ☐ Contratos firmados por periodos entre 3 a 12 meses, por contratación de servicios, a pagos mensuales.
- ☐ Contratos firmados a manera de canje por

- ☐ La empresa no cuenta actualmente con programas de orientación y capacitación formalmente definidos.
- ☐ Los nuevos trabajadores no tienen un proceso de inducción adecuado.
- ☐ La integración de los nuevos empleados al ambiente organizacional de la empresa ha quedado a discreción de sus jefes inmediatos.
- ☐ No existen políticas de incentivo al buen desempeño laboral de los empleados.

Mercado

- ☐ El área de ventas no tiene margen de negociación con los clientes.

servicios.

- ☐ Tarifas más bajas en contratación de redes sociales y administración de páginas web.
- ☐ Calidad en el servicio y entrega de resultados.

Productos/Servicios

- ☐ El producto posee características especiales que facilita su oferta.
- ☐ La bitácora de publicaciones semanales se adecua al segmento del mercado de cada cliente.

Productos/Servicios

- ☐ Equipo informático obsoleto.
- ☐ El repuesto del vidrio temperado de las mesas mall y su mantenimiento tienen un alto costo.
- ☐ No existe un plan de capacitaciones para el personal.

III. Propuestas de mejora

III.1. Administración

- ☐ Redefinir la misión de la empresa con el fin de que sea realmente clara y confiable al cliente.
- ☐ Redefinir la visión de la empresa de forma que sea más estratégica.
- ☐ Definir metas que permitan obtener resultados a corto y mediano plazo.
- ☐ Definir objetivos empresariales que definan un marco de trabajo para lograr las metas planteadas.
- ☐ Definir tácticas y estrategias de trabajo para lograr el crecimiento de la empresa.
- ☐ Realizar procesos de auto - análisis constantemente con el fin de actualizar las líneas de acción a todos los niveles.
- ☐ Aplicar procesos de evaluación como el Análisis FODA para identificar estrategias que permitan enfrentar mejor los retos a los que se enfrenta la empresa.
- ☐ Descentralizar la toma de decisiones de tal forma que se tomen de forma eficiente y eficaz.
- ☐ Establecer matrices de control para la valoración de las decisiones tomadas a todos los niveles.

III.2. Recursos Humanos

- ☐ Definir un organigrama que refleje adecuadamente la división del trabajo.
- ☐ Definir un manual de puesto para la empresa que indique de forma clara cómo se lleva a cabo la organización de las funciones dentro de la misma.
- ☐ Definir políticas organizacionales para la empresa.
- ☐ Definir políticas tecnológicas para la empresa.
- ☐ Definir políticas operacionales para la empresa.
- ☐ Definir políticas comerciales para la empresa.
- ☐ Definir políticas administrativas para la empresa.
- ☐ Definir políticas de auditoría para la empresa.
- ☐ Promover una mejor comunicación entre las distintas áreas de la empresa, basada en el trabajo en equipo para la obtención de mejores resultados.
- ☐ Establecer un proceso de reclutamiento y selección de personal que permita la contratación de los mejores prospectos en base a indicadores fiables y objetivos.
- ☐ Crear una base de datos de talentos para futuros procesos de selección y contratación de personal.
- ☐ Definir programas de capacitación para los empleados con el fin de incentivar una mejora en el rendimiento de los mismos.

- ☐ Establecer un programa de orientación para los empleados que se integran a la empresa.
- ☐ Aplicar una metodología de evaluación del desempeño que se adecue mejor al giro de negocio de la empresa.
- ☐ Determinar un encargado de gestionar la evaluación del desempeño empresarial.

III.3. Mercado

- ☐ Establecer un proceso de ventas más claro y dinámico que sea aplicable a todos los agentes de ventas.
- ☐ Determinar márgenes de negociación para los agentes de ventas que ayuden a mejorar el proceso de ventas.
- ☐ Mejorar la estrategia de ventas de la empresa en medios electrónicos.
- ☐ Diferenciar claramente el mercado meta al que se quiere llegar.

III.4. Productos y Servicios

- ☐ Mejorar las condiciones físicas de trabajo dentro de la empresa, tanto a nivel de espacio de trabajo, así como al nivel del mobiliario y el equipo de oficina.
- ☐ Separar la asignación de tareas entre los distintos puestos de trabajo existentes en la empresa.

Conclusiones

La empresa Impacto Nica, S.A. es organizacionalmente eficiente para desarrollar las labores diarias que se propone según el giro del negocio, sin embargo, a través del diagnóstico se conoce que no existe una estructura organizacional bien definida que facilite las operaciones y aporte consistencia en el desarrollo de cada uno de los procesos de la empresa.

Las deficiencias en el área administrativa influyen negativamente en el ordenamiento de la empresa, dado que la inexistencia de estructura organizacional, planeación estratégica y políticas empresariales intervienen con el cumplimiento de la misión y visión empresarial, afectando directamente al recurso humano, que no cuenta con un respaldo estructural definido.

El comportamiento de las ventas y los giros de negocio son consistentes con el aporte logístico y operativo del recurso humano, manteniendo así estabilidad empresarial con una cartera de clientes totalmente activa.

Los productos y servicios ofertados llenan la expectativa esperada y cumplen la mayoría del tiempo con su objetivo, a pesar de la inexistencia de un control de calidad que calibre su beneficio.

Las propuestas planteadas tienen como propósito mejorar la eficiencia y la eficacia de los procesos que se llevan a cabo en cada una de las áreas de la empresa, y de esta forma lograr aprovechar las oportunidades que se presenten, minimizando las debilidades y maximizando las fortalezas identificadas.

Recomendaciones

- ❑ Mejorar el enfoque estratégico de la empresa lo más pronto, para poder visualizar el futuro de la misma y de ésta forma proyectarse un camino claro para garantizar su crecimiento, tomando en cuenta la misión y visión de la misma.

- ❑ Replantear el enfoque de valorización del recurso humano de la empresa en un periodo no máximo de seis meses, estableciendo líneas de acción encaminadas a sentar bases sólidas de comunicación para un adecuado reconocimiento del capital humano existente en la empresa.

- ❑ Analizar el plan de mejora para que sea implementado en la empresa en base a las propuestas planteadas en el presente diagnóstico, en un tiempo total de elaboración e implementación de un año.

Bibliografía

M, R. G. (2005). Desarrollo Organizacional. México: Mc. Graw-Hill.

M., D. R. (2005). Diagnostico Organizacional (6o Edición). México: Alfaomega.

Ponce, A. R. (1944). Administración de empresas. México: LIMUSA.

Ing. Omar Quintana. Julio 2012. Gerencia de Recursos Humanos, Gestión Empresarial.

(2010, Agosto). Marketing en Nicaragua. BUENAS TAREAS [en línea]. Disponible en: <http://www.buenastareas.com> [2017, junio].

Galván Herrera Ada A. y Jiménez Guiot Marissa, (2008). Análisis FODA del curso: Gestión estratégica, Maestría en Ciencias Administrativas, IIESCA UV, México.

Juan Ortega. (2013, Marzo). Estudio redes sociales en Centroamérica 2013: Nicaragua país con mayor penetración en universitarios. JUAN ORTEGA [en línea]. Disponible en: <http://juanortega.info> [2017, junio].

Anexos

Anexo I. Entrevista a Lic. Miguel Vásquez Romero, Gerente General de la Empresa.

Objetivo: Conocer el diseño de la estructura organizativa actual de la empresa, así como la planificación estratégica que rige la misma. La entrevista se realizará en una sola sesión continua al Gerente General de la Empresa, Lic. Miguel Vásquez Romero.

1. ¿Cuenta actualmente la empresa con un organigrama formalmente definido? Especifique.
2. ¿Considera usted que la actual estructura organizativa facilita la obtención de los objetivos deseados?
3. ¿Considera usted que la línea de autoridad actual ayuda al efectivo cumplimiento y toma de decisiones en la empresa?
4. ¿Qué tanta autoridad siente usted que delega a sus subordinados?
5. ¿Considera usted que la autoridad delegada ayuda a cumplir los objetivos de la organización?
6. ¿Cree usted que los mandos intermedios se hacen responsables por las actividades de sus respectivas áreas?
7. ¿Qué valoración le da a la toma de decisiones en los mandos intermedios?
8. ¿Qué proporción de esas decisiones son escaladas hacia un nivel superior sin justificación alguna?
9. ¿Qué tan claros considera usted los resultados esperados por cada área de la empresa?
10. ¿En qué estado valora usted que se encuentra la naturaleza de las relaciones interpersonales dentro de la empresa?
11. ¿Existe algún conjunto de normas y/o sanciones bien sea formales o informales para los trabajadores de la empresa?

Anexo II. Entrevista a Lic. Ana Ligia Espinoza Bermúdez, Gerente de Ventas y Mercadeo de la Empresa.

Objetivo: Conocer la definición de los puestos de trabajo y el estado actual del proceso de evaluación al desempeño dentro de la empresa. La entrevista se realizará en una sola sesión continua a la Gerente de Ventas de la Empresa, Lic. Ana Ligia Espinoza Bermúdez.

1. ¿Cuenta actualmente la empresa con un manual de puesto formalmente definido?
2. ¿Considera usted que la actual definición de puestos de trabajo proporciona la información necesaria acerca de las funciones de la empresa?
3. ¿Considera usted que la actual definición de puestos de trabajo proporciona la información necesaria acerca de las competencias y responsabilidades para cada puesto de trabajo?
4. ¿Cómo valora la división actual de las tareas en y dentro de las áreas de la empresa?
5. Según su punto de vista, ¿se encuentran bien agrupadas las tareas en los puestos de trabajo según su estructuración actual?
6. ¿Cómo valora la distribución actual de la autoridad para la toma de decisiones?
7. ¿Considera adecuado el rendimiento del equipo de trabajo tanto individual como grupalmente?
8. ¿Cree usted que hay duplicidad de empleados a nivel de funciones en los puestos de trabajo?
9. ¿Cómo valora el conocimiento de los empleados acerca de sus labores para lograr las metas y objetivos de la empresa?
10. ¿Cómo impacta la tecnología en la definición de los puestos de trabajo de la empresa?

11. ¿Aplican alguna metodología para la evaluación del desempeño en la empresa?
12. ¿Sobre quién considera que debe recaer la responsabilidad de evaluar el desempeño?
13. ¿Cuenta la empresa con alguna política de incentivo al buen desempeño laboral de los empleados?
14. ¿Qué grado de incidencia tienen los puestos de trabajo más bajos respecto al resultado de la evaluación del desempeño?

Anexo III. Entrevista a Lic. Jaqueline Ponce Lanuza, Coordinadora de Logística y Diseño Gráfico de la Empresa.

Objetivo: Conocer los procesos de reclutamiento, selección y contratación utilizados, así como los programas de orientación y capacitación dirigidos al personal. La entrevista se realizará en una sola sesión continua a la Coordinadora de Logística y Diseño Gráfico.

1. ¿Cuenta actualmente la empresa con un proceso de reclutamiento y selección formalmente definido?
2. ¿Considera usted que el proceso actual de selección y reclutamiento de personal ayuda a obtener los candidatos potencialmente cualificados para desempeñar los cargos vacantes?
3. ¿Cree usted que las necesidades actuales y futuras de personal están adecuadamente cubiertas por el proceso de reclutamiento y selección actual?
4. ¿Qué tan exitosas han sido las contrataciones de personal realizadas mediante el proceso de reclutamiento y selección actual?
5. ¿Cuenta actualmente la empresa con programas de orientación y capacitación formalmente definidos?
6. ¿Considera usted que hay un clima y cultura organizacional adecuado al entorno de la empresa?
7. ¿Hasta qué punto la empresa determina el clima y la cultura organizacional de la empresa y cómo hace para inducir adecuadamente a los nuevos trabajadores en éste ambiente?
8. ¿Qué tan exitosa ha sido la integración de los nuevos empleados al ambiente organizacional de la empresa?

Anexo IV. Diseño de Mesas Mall.



Anexo V. Diseño de Mesas Mall (Llave de seguridad)



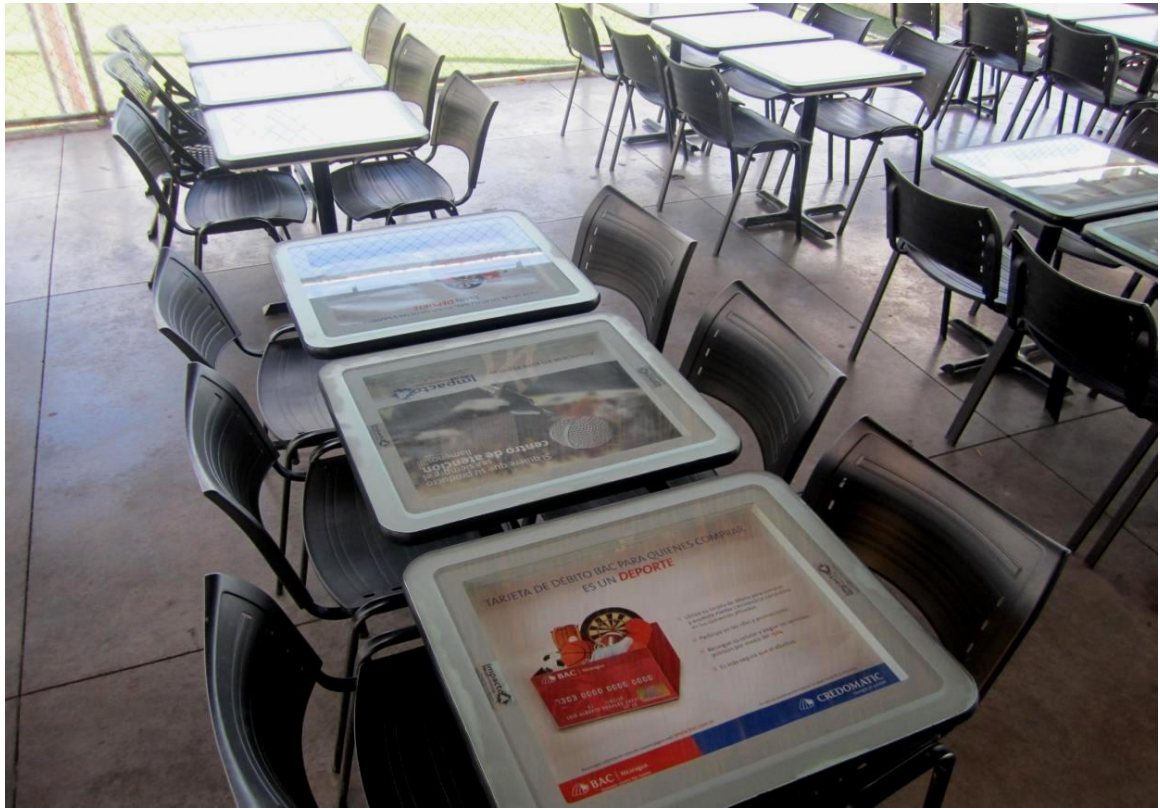
Anexo VI. Mesas Mall ubicadas en Centro Plaza Occidente, Chinandega.



Anexo VII. Mesas Mall ubicadas en Plaza Inter, Managua.



Anexo VIII. Mesas Mall ubicadas en Zona Deportiva, Centro Plaza Occidente, Chinandega.



Anexo IX. Mesas Mall ubicadas en Zona Deportiva, Estelí.



Anexo X. Mesas Mall ubicadas en Zona Deportiva, Galerías Santo Domingo.

